

康佳集团价值经营研究

单宏德

指导教师
翁君奕教授

厦门大学

厦门大学

硕士学位论文

康佳集团价值经营研究

A Study on the Value Management of Konka Group

单宏德

指导教师姓名: 翁君奕 教授

专业名称: 工商管理 (EMBA)

论文提交日期: 2012 年 月

论文答辩日期: 2013 年 月

学位授予日期: 2013 年 月

答辩委员会主席: _____
评 阅 人: _____

2012 年 月

厦门大学学位论文原创性声明

本人呈交的学位论文是本人在导师指导下,独立完成的研究成果。本人在论文写作中参考其他个人或集体已经发表的研究成果,均在文中以适当方式明确标明,并符合法律规范和《厦门大学研究生学术活动规范(试行)》。

另外,该学位论文为()课题(组)的研究成果,获得()课题(组)经费或实验室的资助,在()实验室完成。(请在以上括号内填写课题或课题组负责人或实验室名称,未有此项声明内容的,可以不作特别声明。)

声明人(签名): 单宏德

2012 年 11 月 9 日

厦门大学学位论文著作权使用声明

本人同意厦门大学根据《中华人民共和国学位条例暂行实施办法》等规定保留和使用此学位论文，并向主管部门或其指定机构送交学位论文（包括纸质版和电子版），允许学位论文进入厦门大学图书馆及其数据库被查阅、借阅。本人同意厦门大学将学位论文加入全国博士、硕士学位论文共建单位数据库进行检索，将学位论文的标题和摘要汇编出版，采用影印、缩印或者其它方式合理复制学位论文。

本学位论文属于：

- () 1. 经厦门大学保密委员会审查核定的保密学位论文，
于 年 月 日解密，解密后适用上述授权。
- () 2. 不保密，适用上述授权。

（请在以上相应括号内打“√”或填上相应内容。保密学位论文应是已经厦门大学保密委员会审定过的学位论文，未经厦门大学保密委员会审定的学位论文均为公开学位论文。此声明栏不填写的，默认为公开学位论文，均适用上述授权。）

声明人（签名）：单宏德

2012 年 11 月 9 日

摘要

国内彩电业经历 20 年长足发展，已初具规模，并取得骄人业绩，在国内、国际市场占据一定位置

随着彩电液晶屏产能不断扩大和升级以及供应价格不断下降，同时伴随国内彩电制造业技术提升，中国经济发展，人民生活水平提高，在国内市场上中国彩电业几大巨头逐步形成群雄逐鹿之竞争态势，中国彩电已进入新时代。

进入 2001 年，中国彩电行业正经历复杂多变前所未有严峻挑战，全球彩电业产能过剩进一步加剧，LED 电视快速提升，CRT 电视逐渐淡出市场，上游液晶屏供应受限，国内家电业连锁渠道¹迅猛强势发展以及合资彩电品牌优势依存，国内彩电业面临发展方向选择、核心技术、市场营销、企业管理、价格战、市场竞争等危机。

基于该背景，本文利用价值工程法、消费者挖掘等理论，对国内传统彩电业的现状及存在的问题做了剖析，阐述了价值经营在目前背景下的必要性及重要意义，揭示了国内彩电业能持续发展并做到行业领先的经营方向——价值经营。

本文通过康佳集团价值经营的实践案例的数据分析，得出并充分证实了价值经营是当前国内彩电业突破重围和困境的出路的结论，提出了实现价值经营的系统实施方案并揭示了企业的竞争主要在产品，在品牌，而产品、品牌竞争在价值的实质。

关键词：康佳集团；彩电；价值工程；价值经营

¹ 主要指国美、永乐、苏宁、五星等销售家电企业

Abstract

Domestic color TV industry has experienced 20 years of rapid development, and has achieved superior results and occupied a certain position in the domestic and international market.

With that LCD TV production capacity continues to expand , and supply prices continues to fall, accompanied by the domestic color TV manufacturing technology upgrading and China's economic development, several giant of China's color TV industry in the domestic market gradually form a crowded competition trend.It implies that China's color TV has entered a new era.

Since 2001, China's color TV industry is undergoing complex and changeable unprecedented severe challenges, domestic color TV industry is facing the crisis of the direction of development options, the core technology, marketing, business management, price wars, and market competition.

Based on the background, this paper uses value engineering and consumer mining theory and so on, to do an analysis of the rules of survival of the traditional TV industry.and points out the business direction to achieve sustainable development and industry-leading on the domestic color TV industry --- Value Management.

with the practice case analysis of Konka Group Value Management,this paper concludes that the Value Management is the way out of domestic color TV industry to break the siege and the plight , and it has given the system implementation plan of the realization of Value Management.In addition, this paper also reveals that the competitiveness of enterprises, are mainly in product and brand, and the nature of product and brand competition is in value .

Keywords: Konka Group; Color TV; Value Engineering; Value Management

目 录

摘要.....	1
第一章 研究的背景和主要内容.....	1
第一节 选题背景.....	1
第二节 选题意义.....	1
第三节 相关理论和方法概述	2
一、价值经营定义.....	2
二、价值工程	3
三、消费者价值.....	6
第四节 研究内容与主要创新	9
第二章 康佳集团开展价值经营的动因	10
第一节 康佳集团简介	10
第二节 国内彩电业现状及存在问题	11
一、国内彩电业现状.....	11
二、存在问题	15
第三节 价值经营的必要性及重要意义	17
一、必要性	17
二、重要意义	18
第四节 康佳集团经营战略的转变	20
第三章 康佳集团价值经营战略设计及其实施效果评价	22
第一节 康佳集团对价值经营的理解	22
一、康佳集团对价值经营的定义.....	22
二、康佳价值经营理念	22
三、康佳实施价值经营的目标	23
第二节 康佳集团价值经营的方案选择	24
一、改进目标的确定.....	24
二、改进方案选择.....	26
第三节 康佳集团价值经营的实施方案	27
一、企业管理上进行快速运作和成本控制	28
二、产品管理上主推差异化战略.....	29

三、客户管理上进行上下游资源深度联合	34
第四节 康佳集团价值经营的实施效果	34
一、外部市场	34
二、内部状况	36
第五节 康佳集团价值经营的改进完善	39
一、平板电视	40
二、“3 网融合”显示终端	41
三、3D 电视	41
四、云电视	41
第六节 康佳集团价值经营的启示	42
第四章 结论	44
参考文献	45
致 谢	47

第一章 研究的背景和主要内容

第一节 选题背景

随着彩电液晶屏产能不断扩大和升级以及供应价格不断下降,同时伴随国内彩电制造业技术提升,中国经济发展,人民生活水平提高,在国内市场上中国彩电业几大巨头纷纷推出 LED 及 3D 电视,并逐步形成群雄逐鹿之竞争态势,中国彩电已进入新时代。

自 2001 年开始,中国彩电行业开始经历复杂多变前所未有严峻挑战,LED 电视快速提升,CRT 电视逐渐淡出市场,上游液晶屏供应受限,国内家电业连锁渠道^①迅猛强势发展以及合资彩电品牌优势依存,国内彩电业面临经营困境。

彩电在老百姓家中由高档消费品逐步变成日常生活用品,收入逐步提高农村家庭彩电普及,城市家庭已逐步更新外观质量功能更新颖的平板电视。一方面,反映了国内彩电市场销售空间与容量非常巨大;另一方面,也凸显了消费者对彩电的消费需求随着时代的进步已经出现质的改变。目前,彩电市场是供大于求的买方市场,彩电企业个体在经营过程中如何突破发展瓶颈,摆脱恶性竞争的尴尬境地,以及国内彩电业整体发展问题与未来战略布局,都是值得我们研究和深思的问题。

康佳集团在实际经营活动中,摸索出价值经营是改变国内彩电业经营困境的出路,并通过近几年的实践,已经证实价值经营在彩电行业应用的有效性。是值得拿来探讨的一个话题。

第二节 选题意义

未来国内彩电行业的发展方向将决定国内彩电行业是否可以生存下来,未来国内彩电企业经营战略的选择,将决定国内彩电企业是否可持续发展。国内彩电企业经历了从无到有、从黑白到彩电、从加工到制造,以及在二十世纪 90 年代一举将洋品牌挤出了中国市场的辉煌,国内彩电行业的兴衰将影响着民族品牌今

^① 主要指国美、永乐、苏宁、五星等销售家电企业

后的发展，国内彩电行业的变迁也必将牵动着无数中国制造者的心，国内彩电行业未来方向的把握和战略的选择已刻不容缓。

目前国内彩电研究主要多侧重于技术革新、生产管理及营销策略等方面理论研究，而针对彩电企业整体发展思路及如何突破当前彩电企业发展瓶颈研究较少。

本文主要通过国内彩电业现状与存在问题的论述，讨论彩电市场消费特点以及消费习惯，并通过康佳集团价值经营实践案例的分析，从多角度深入研究了价值经营意义，提出了比较系统的价值经营方案。期望能给国内彩电业发展提供研究探讨与理论指导，进而对国内彩电业发展提供微薄借鉴意义。

第三节 相关理论和方法概述

一、价值经营定义

价值经营的内涵可以从企业管理与客户需求两个角度来定义。

（一）从企业管理角度定义价值经营

所谓价值经营，是指企业管理者运用价值工程的理论和方法，改进企业的经营和管理的一种方式。

而价值工程是以提高管理的价值为中心，动员企业全体员工参与并充分发挥其智慧的一种综合性的改进企业经营管理的理论和方法体系。价值经营是把价值工程的理论和技术，从对产品的改进活动扩展到对整个企业的各项管理活动的改进中去，而形成的一种新的管理理论和方法。

价值经营的指导思想或者理念，是通过不断地提高管理的价值，促进产品和服务的价值不断提高，适应并满足用户购物要求，以赢得市场竞争的优势，最终达到提高企业的生存能力和发展能力的目的。它比单纯地提高产品质量或者单纯地降低产品成本的经营管理方式，具有可靠性高、灵活性大、效果好、适应面广等优点。

（二）从顾客角度定义价值经营

价值经营是通过向顾客提供最有价值的产品和服务，创造出超越他人的竞争优势，从而赢得市场优势。既要重视有形价值竞争，即实物（产品）价值含量竞争；更要重视无形价值竞争，即改进和提供信息、环境、品牌与服务等。

产品价值是由产品的功能、特性、品质、品种与式样等所产生的价值。它是

顾客需要的中心内容，也是顾客选购产品的首要因素，因而在一般情况下，它是决定顾客购买总价值大小的关键和主要因素。

产品价值是由顾客需要来决定的，在分析产品价值时应注意：

1. 在经济发展的不同时期，顾客对产品的需要有不同的要求，构成产品价值的要素以及各种要素的相对重要程度也会有所不同。例如，我国在计划经济体制下，由于产品长期短缺，人们把获得产品看得比产品的特色更为重要，因而顾客购买产品时更看重产品的耐用性、可靠性等性能方面的质量，而对产品的花色、式样、特色等却较少考虑；在市场商品日益丰富、人们生活水平普遍提高的今天，顾客往往更为重视产品的特色质量，如要求功能齐备、质量上乘、式样新颖等。

2. 在经济发展的同一时期，不同类型的顾客对产品价值也会有不同的要求，在购买行为上显示出极强的个性特点和明显的需求差异性。因此，这就要求企业必须认真分析不同经济发展时期顾客需求的共同特点以及同一发展时期不同类型顾客需求的个性特征，并据此进行产品的开发与设计，增强产品的适应性，从而为顾客创造更大的价值。

二、价值工程

价值工程是二战时期美国设计师麦尔斯（L. S. Miles）在石棉短缺问题上研究出代替材料的一种方法。他总结出一套在保证相同功能的前提下降低成本的较完整的科学技术方法，其后又发展到改进设计、工艺和生产领域，而到目前完善成为一种技术经济分析方法，统称为价值工程^①。

（一）价值工程的含义及内容

价值工程（Value Engineering，简写 VE），是指以产品或作业的功能分析为核心，以提高产品或作业的价值为目的，力求以最低寿命周期成本实现产品或作业使用所要求的必要功能的一项有组织的创造性活动。

价值工程涉及到价值、功能、寿命周期成本等三个基本要素。价值工程是一门工程技术理论，其基本思想是以最少的费用换取所需要的功能。这门学科以提高工业企业的经济效益为主要目标，以促进老产品的改进和新产品的开发为核心内容。

1. 价值(Value)

^① 价值工程，百度百科词条解释。

价值工程中的“价值”就是一种“评价事物有益程度的尺度”。价值高说明该事物的有益程度高、效益大、好处多；价值低则说明有益程度低、效益差、好处少。

价值工程把“价值”定义为：“对象所具有的功能与获得该功能的全部费用之比”，即 $V = F / C$ ，式中， V 为“价值”， F 为功能， C 为成本。功能是指产品的功能、效用、能力等，即产品所担负的职能或者说是产品所具有的性能。成本指产品周期成本，即产品从研制、生产、销售、使用过程中全部耗费的成本之和。衡量价值的大小主要看功能(F)与成本(C)的比值如何。人们一般对商品有“价廉物美”的要求，“物美”实际上就是反映商品的性能，质量水平；“价廉”就是反映商品的成本水平，顾客购买时考虑“合算不合算”就是针对商品的价值而言的。

提高价值的基本途径有 5 种：

- (1) 功能不变，成本降低，价值提高；
- (2) 成本不变，功能提高，价值提高；
- (3) 功能提高的幅度高于成本增加的幅度；
- (4) 功能降低的幅度小于成本降低的幅度；
- (5) 功能提高，成本降低，价值大大提高。

2. 功能(function)

价值工程认为，功能对于不同的对象有着不同的含义：对于物品来说，功能就是它的用途或效用；对于作业或方法来说，功能就是它所起的作用或要达到的目的；对于人来说，功能就是他应该完成的任务；对于企业来说，功能就是它应为社会提供的产品和效用。总之，功能是对象满足某种需求的一种属性，是使用价值的具体表现形式。

功能特性包括如下内容：

- (1) 性能。通常表示功能的水平，即实现功能的品质；
- (2) 可靠性。实现功能的持续性；
- (3) 维修性。功能发生故障后修复的难易度；
- (4) 安全性。实现功能的安全性；
- (5) 操作性。实现功能的操作或作业的方便性与少故障性；

(6) 易得性。实现功能的难易度。

3. 成本 (cost)

价值工程中产品成本是指产品寿命周期的总成本，用 C 表示。产品寿命周期从产品的研制开始算起，包括产品的生产、销售、使用等环节，直至报废的整个时期。在这个时期发生的所有费用与成本，就是价值工程的产品成本。

与一般意义上的成本相比，价值工程的成本最大的区别在于：将消费者或用户的使用成本也算在内。这使得企业在考虑产品成本时，不仅要考虑降低设计与制造成本，还要考虑降低使用成本，从而使消费者或用户既买得合算，又用得合算。

(二) 价值工程的实施步骤与方法

价值工程已发展成为一门比较完善的管理技术，在实践中已形成了一套科学的工作实施程序。通常是围绕以下 8 个合乎逻辑程序的问题展开的：

- (1) 这是什么？
- (2) 这是干什么用的？
- (3) 它的成本多少？
- (4) 它的价值多少？
- (5) 有其他方法能实现这个功能吗？
- (6) 新的方案成本多少？功能如何？
- (7) 新的方案能满足要求吗？
- (8) 偏离工作目标了吗？

具体的工作程序如下表所示。

Degree papers are in the "[Xiamen University Electronic Theses and Dissertations Database](#)". Full texts are available in the following ways:

1. If your library is a CALIS member libraries, please log on <http://etd.calis.edu.cn/> and submit requests online, or consult the interlibrary loan department in your library.
2. For users of non-CALIS member libraries, please mail to etd@xmu.edu.cn for delivery details.

厦门大学博硕